Vol. 1, nº 13 domingo, 1 de novembro de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Erro grosseiro na LINDB: o que significa para o gestor público

O artigo 28 da LINDB prevê que o agente público responde pessoalmente por decisões e opiniões técnicas apenas em caso de dolo ou erro grosseiro. O texto explica o que cada termo significa, como as dificuldades reais do gestor entram…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Erro grosseiro na LINDB: o que significa para o gestor público 2

Análise e guias: 4 artigos 3

Prazos e expediente 8

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 13 10013 >

9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Contrato de gestão com organização social: o que é e como funciona

O contrato de gestão com organização social é a parceria entre o poder público e uma entidade privada sem fins lucrativos, com metas, indicadores e fiscalização definidos em contrato. O texto explica a lógica do modelo,…

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Concessão comum, patrocinada e administrativa: diferenças

A concessão comum é paga pela tarifa do usuário; na patrocinada, o poder público soma uma contraprestação à tarifa; na administrativa, a Administração é a usuária e paga o parceiro. Veja o quadro comparativo, os riscos,…

CÂMARA EM FOCO

Cortes de sessões da câmara municipal: o que são e para que servem

Cortes de sessões da câmara municipal são vídeos curtos extraídos da gravação oficial, que mostram uma votação ou um debate com contexto e resultado. Servem para informar o cidadão com fidelidade ao que foi dito em…

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Erro grosseiro na LINDB: o que significa para o gestor público

O artigo 28 da LINDB prevê que o agente público responde pessoalmente por decisões e opiniões técnicas apenas em caso de dolo ou erro grosseiro. O texto explica o que cada termo significa, como as dificuldades reais do gestor entram…

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 13, art. 2 (1 nov. 2026)

Erro grosseiro é o limite que a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB) fixa para a responsabilização pessoal do gestor público. Ele define quando o agente responde por uma decisão ou por uma opinião técnica. Fora dos casos de dolo ou de erro grosseiro, a simples divergência de interpretação, em regra, não leva à responsabilização pessoal com base no artigo 28.

A distinção importa porque muitos servidores deixam de decidir por medo de errar. Entre a omissão por receio e o excesso por desconhecimento, o gestor precisa conhecer os parâmetros legais, tema do curso Responsabilidade do Gestor Público.

O que o artigo 28 da LINDB estabelece

O artigo 28 foi incluído na LINDB pela Lei 13.655/2018. Segundo o texto consolidado publicado pela Câmara dos Deputados, o agente público responde pessoalmente por suas decisões ou opiniões técnicas em caso de dolo ou erro grosseiro.

Em linguagem simples, a regra funciona assim. Quem decide com base em interpretação razoável da lei, depois de analisar o caso, não responde pessoalmente porque outra autoridade entendeu de modo diferente mais tarde. A decisão tomada de boa-fé fica protegida. Quem age de má-fé ou ignora o que está escrito com clareza não tem essa proteção.

O dispositivo cobre decisões e também opiniões técnicas. Vale, portanto, para o secretário que assina um ato, para o procurador que emite um parecer e para o técnico que elabora uma análise.

A palavra pessoalmente tem peso. A responsabilidade do ente público perante terceiros é outro assunto. O texto promulgado da Constituição prevê, no artigo 37, §6º, que a pessoa jurídica responde pelos danos que seus agentes causarem. Há direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa. Como essa regra e o artigo 28 se combinam depende do caso concreto.

Erro grosseiro, dolo e culpa grave: onde fica a linha

O caput do artigo 28 não define erro grosseiro. A expressão costuma ser entendida como o erro manifesto, evidente, que alguém com a atenção mínima exigida do cargo não cometeria. No regulamento federal da LINDB (Decreto 9.830/2019, art. 12, § 1º), erro grosseiro é o erro manifesto, evidente e inescusável, praticado com culpa grave, caracterizado por ação ou omissão com elevado grau de negligência, imprudência ou imperícia; esse decreto vale para a esfera federal e serve aqui como referência. É um patamar de culpa grave, bem acima do equívoco comum.

Dolo é outra coisa. Na Lei de Improbidade, o dolo é a vontade livre e consciente de alcançar o resultado ilícito, conforme o texto da Lei 8.429/1992. Quem age com dolo responde. A discussão sobre a linha divisória surge quando há culpa.

Três perguntas ajudam a organizar a análise de cada caso:

- A regra era clara e aplicável ao caso?
- O gestor a conhecia ou deveria conhecê-la, dado o cargo?
- Havia caminho seguro disponível, como parecer, consulta ou estudo, e ele foi ignorado?

Quem classifica cada caso é o órgão de controle ou o juiz, diante das provas. As perguntas orientam a conduta e não antecipam julgamentos.

As dificuldades reais do gestor e as consequências práticas

O artigo 22 da LINDB determina que a interpretação de normas sobre gestão pública considere os obstáculos e as dificuldades reais do gestor. Falta de equipe, prazo curto e orçamento limitado são circunstâncias que podem pesar na análise, a depender do caso.

O mesmo artigo manda levar em conta, na aplicação de sanções, a natureza e a gravidade do que foi praticado. Também considera as sanções já aplicadas ao mesmo fato.

O artigo 20 completa o quadro. Nas esferas administrativa, controladora e judicial, não se decide apenas com base em valores jurídicos abstratos. É preciso considerar as consequências práticas. A motivação deve demonstrar a necessidade e a adequação da medida, inclusive diante das alternativas.

O artigo 21 vai na mesma direção. A decisão que invalida um ato deve indicar expressamente suas consequências jurídicas e administrativas. E o artigo 30 pede que as autoridades atuem para aumentar a segurança jurídica, inclusive por regulamentos e respostas a consultas.

Reflexos na improbidade e no controle externo

A improbidade administrativa exige dolo. A Lei 8.429/1992, com a redação da Lei 14.230/2021, considera atos de improbidade apenas as condutas dolosas. Ela afirma ainda que a ilegalidade sem dolo não configura improbidade. O erro grosseiro, por si, não preenche esse requisito.

No controle externo, os artigos 20 e 21 da LINDB mencionam expressamente a esfera controladora. Tribunais de contas, controladorias e juízes devem, portanto, considerar as consequências práticas de suas decisões.

Nada disso afasta a responsabilidade por irregularidades comprovadas. O que a LINDB exige é que a responsabilização

pessoal siga critérios, e não o simples resultado desfavorável.

Como registrar a motivação das decisões

O registro é a melhor evidência de boa-fé que o gestor pode produzir. Na prática:

1. Descreva o problema e a necessidade que levaram à decisão.
2. Indique as normas aplicáveis e a interpretação adotada.
3. Liste as alternativas consideradas e explique por que foram descartadas.
4. Anexe pareceres, estudos e documentos que embasaram a escolha.
5. Registre as consequências práticas esperadas e os riscos identificados.
6. Mantenha tudo no processo administrativo, com data e assinatura de quem participou.

Questões complexas de pessoal, orçamento ou legislação costumam pedir análise especializada antes da decisão. Os pareceres técnico-jurídicos servem a esse fim, como elemento de apoio ao registro. Cada município tem lei própria; confira a legislação local antes de aplicar qualquer rotina.

Para treinar a equipe com casos da rotina municipal, o curso Responsabilidade do Gestor Público trabalha LINDB, improbidade e motivação em formato in-company. Para capacitar o seu órgão, use **Levar este curso ao meu município**.

Fontes:
Decreto-Lei 4.657/1942 (LINDB), texto atualizado — Câmara dos Deputados - Legislação Informatizada (www2.camara.leg.br)
Lei 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa), texto atualizado — Câmara dos Deputados - Legislação Informatizada (www2.camara.leg.br)
Constituição da República Federativa do Brasil, texto promulgado (art. 37, §6º) — Senado Federal - normas.leg.br (normas.leg.br)

Análise e guias

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Contrato de gestão com organização social: o que é e como funciona

O contrato de gestão com organização social é a parceria entre o poder público e uma entidade privada sem fins lucrativos, com metas, indicadores e fiscalização definidos em contrato. O texto explica a lógica do modelo, as etapas, a diferença…

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 13, art. 1 (1 nov. 2026)



Imagem ilustrativa

O contrato de gestão com organização social (OS) é o instrumento pelo qual o poder público firma parceria com uma entidade privada sem fins lucrativos para fomentar e executar atividades de interesse público, com metas, prazos e indicadores de desempenho fixados em contrato. A referência nacional é a Lei 9.637, norma federal; quem define se o município pode adotar o modelo, em quais áreas e com quais regras é a lei local de organizações sociais.

Este texto explica a lógica do modelo, a diferença para outros instrumentos, as etapas até a fiscalização e os pontos de atenção para o gestor municipal.

O que é uma organização social e qual é a lógica do modelo

Organização social não é um tipo de empresa estatal. É uma qualificação que o Poder Executivo concede a uma entidade privada sem fins lucrativos. Pela Lei 9.637 (art. 1º), podem recebê-la entidades que atuam em ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, meio ambiente, cultura e saúde.

Para ser qualificada, a entidade precisa registrar um ato constitutivo que preveja, entre outros pontos, finalidade não lucrativa com reinvestimento dos excedentes nas próprias atividades, conselho de administração com representantes do Poder Público e da comunidade e proibição de distribuir bens ou patrimônio (art. 2º, I). A qualificação também depende de aprovação, por conveniência e oportunidade, da autoridade supervisora da área (art. 2º, II).

A lógica do modelo é contratar resultados em vez de administrar meios. O poder público define programa de trabalho, metas e indicadores. A entidade organiza a execução. Os recursos são liberados conforme o cronograma de desembolso previsto no contrato (art. 12, §1º).

Como o contrato de gestão se diferencia de convênio e de contrato administrativo

Segundo a lei, o contrato de gestão é o instrumento firmado entre o Poder Público e a organização social para formar uma parceria de fomento e execução de atividades (art. 5º). Ele é elaborado em conjunto pelo órgão supervisor e pela entidade, que definem atribuições, responsabilidades e obrigações de cada parte (art. 6º), e deve respeitar legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e economicidade (art. 7º).

Isso o afasta do contrato administrativo comum. A Lei 14.133 tem por objeto compras, serviços, obras e outras contratações da administração (art. 2º). No contrato de gestão, o poder público destina à entidade recursos orçamentários e bens públicos necessários à execução, e os bens são cedidos por permissão de uso (art. 12 da Lei 9.637).

Quanto ao convênio, o Tribunal de Contas da União (TCU), ao responder consulta do Congresso Nacional sobre a área da saúde, citou o entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF) de que esses contratos têm natureza de convênio. O TCU destacou ainda que o Estado continua constitucionalmente responsável por garantir o serviço. Transferir a execução não transfere a responsabilidade.

Em quais áreas o modelo é usado e quais são as etapas

A lei federal admite a qualificação nas áreas citadas acima, entre elas saúde e cultura. Isso não obriga o município a usar o modelo em todas elas: a lei local diz onde ele é admitido.

Em linhas gerais, o ciclo tem cinco etapas:

1. **Qualificação.** A entidade é qualificada conforme requisitos definidos em lei e verificados pela autoridade supervisora.
2. **Seleção.** Ao julgar a constitucionalidade do modelo, o STF exigiu que a celebração seja pública, objetiva e impessoal, com critérios que permitam o acesso de todos os interessados. Material do TCU recomenda, sempre que possível, chamamento público e justificativa documentada da escolha.
3. **Contrato.** Deve trazer programa de trabalho, metas, prazos, critérios objetivos de avaliação com indicadores de qualidade e produtividade e limites para despesas com remuneração de dirigentes e empregados (art. 7º).
4. **Execução e fiscalização.** O órgão supervisor fiscaliza. Ao fim de cada exercício, a entidade apresenta relatório que compara metas e resultados, com prestação de contas. Uma comissão de especialistas avalia os resultados periodicamente (art. 8º).
5. **Desqualificação, se necessário.** O descumprimento do contrato pode levar à desqualificação, por processo administrativo com ampla defesa (art. 16).

Vantagens, riscos e o papel da lei municipal

O desenho por metas oferece ao gestor um parâmetro objetivo para acompanhar o serviço, e a comissão de avaliação amplia o controle. O modelo, porém, não funciona sozinho. Uma auditoria operacional do TCU sobre contratos de gestão na saúde registrou, como pontos de atenção, a falta de estudos que demonstrassem ser esse o caminho mais adequado, metas definidas depois da assinatura, metas vagas e prestações de contas sem análise.

A Lei 9.637 é federal. O município precisa de lei própria que trate de qualificação, áreas, critérios de seleção, contratação de pessoal e compras da entidade, fiscalização e controle. Em regra, sem essa base local, não há como qualificar entidades nem firmar o contrato; a redação varia de município para município.

O que fazer na prática

1. Confira se a lei local de organizações sociais existe e quais áreas admite.
2. Estude a demanda, a capacidade instalada e as alternativas de gestão antes de decidir.
3. Defina critérios públicos e objetivos para escolher a entidade.
4. Fixe metas e indicadores antes da assinatura, não depois.
5. Nomeie a comissão de avaliação e a rotina de relatórios desde o primeiro mês.

Estruturar o modelo com apoio técnico

Fontes:
Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998 (qualificação de organizações sociais) — Presidência da República – Planalto (planalto.gov.br)
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (licitações e contratos) – texto atualizado — Câmara dos Deputados – Legislação (www2.camara.leg.br)
Convênio do poder público com organizações sociais deve seguir critérios objetivos (ADI 1923) — Supremo Tribunal Federal – Notícias (portal.stf.jus.br)
TCU responde consulta sobre atuação do terceiro setor na área de saúde — Tribunal de Contas da União – Notícias (portal.tcu.gov.br)
Boas práticas na gestão de parceria com o terceiro setor na saúde (auditoria operacional sobre contratos de gestão) — Tribunal de Contas da União (portal.tcu.gov.br)

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Concessão comum, patrocinada e administrativa: diferenças

A concessão comum é paga pela tarifa do usuário; na patrocinada, o poder público soma uma contraprestação à tarifa; na administrativa, a Administração é a usuária e paga o parceiro. Veja o quadro comparativo, os riscos, as garantias e quando…

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 13, art. 3 (1 nov. 2026)



Imagem ilustrativa

Concessão comum, patrocinada e administrativa são três formas de delegar um serviço ou uma obra à iniciativa privada. A diferença central está em quem paga o parceiro: o usuário, o usuário e o poder público juntos, ou só o poder público.

A distinção vem de duas leis federais, a Lei 8.987/1995 (concessões) e a Lei 11.079/2004 (parcerias público-privadas, ou PPP), válidas para União, estados e municípios. Entender o desenho de cada modelo antes de qualquer estudo de viabilidade e modelagem de concessões e PPP evita estruturar o projeto no formato errado.

Concessão comum: a tarifa do usuário paga o serviço

Na concessão comum, o poder concedente delega a prestação de um serviço público, por licitação, a uma empresa ou consórcio. O parceiro atua por sua conta e risco e por prazo determinado (Lei 8.987, art. 2º, II). Quando há obra, a lei trata da concessão precedida de obra pública: o investimento é remunerado e amortizado pela exploração do serviço ou da obra (art. 2º, III).

A tarifa nasce do preço da proposta vencedora e é preservada pelas regras de revisão do edital e do contrato (art. 9º). O contrato pode prever mecanismos de revisão para manter o equilíbrio econômico-financeiro.

O município não sai de cena. Cabe a ele regulamentar o serviço e fiscalizá-lo de forma permanente (art. 29, I). O serviço,

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 13 (1 nov. 2026)

por sua vez, precisa ser adequado: regular, contínuo, eficiente, seguro, atual, geral, cortês e com tarifa módica (art. 6º, §1º).

Como não há pagamento do poder público ao parceiro, a Lei 11.079 esclarece que a concessão comum não é PPP (art. 2º, §3º).

Patrocinada e administrativa: quando o poder público também paga

A Lei 11.079 define PPP como a concessão patrocinada ou a administrativa (art. 2º). Nas duas, o município assume uma obrigação de pagamento ao parceiro privado.

Concessão patrocinada: tarifa mais contraprestação

É a concessão de serviço ou de obra pública da Lei 8.987 que soma à tarifa uma contraprestação pecuniária do parceiro público ao privado (art. 2º, §1º). Em regra, é o modelo para quando a tarifa, sozinha, não sustenta o projeto. Aplica-se a Lei 11.079 e, de forma subsidiária, a Lei 8.987 (art. 3º).

Concessão administrativa: o poder público é o usuário

É o contrato de prestação de serviços em que a Administração é usuária direta ou indireta (art. 2º, §2º). Ele pode incluir obra ou fornecimento e instalação de bens. Em geral, trata-se de serviço sem cobrança de tarifa do cidadão, remunerado pelo orçamento.

Quadro comparativo

- Aspecto — Concessão comum — Concessão patrocinada — Concessão administrativa
- Lei principal — Lei 8.987/1995 — Lei 11.079/2004, com a Lei 8.987 de forma subsidiária — Lei 11.079/2004, com artigos selecionados da Lei 8.987
- Quem remunera o parceiro — Usuário, por tarifa — Usuário (tarifa) e poder público (contraprestação) — Poder público (contraprestação)
- Quem usa o serviço — O usuário — O usuário — A Administração, direta ou indiretamente
- É PPP? — Não — Sim — Sim
- Prazo do contrato — Determinado no contrato — De 5 a 35 anos, com prorrogação — De 5 a 35 anos, com prorrogação
- Piso de valor e de prazo — Não se aplicam os pisos da PPP — Valor mínimo e prazo mínimo de serviço fixados na Lei 11.079 — Valor mínimo e prazo mínimo de serviço fixados na Lei 11.079

Riscos, garantias e a diferença para o contrato comum de obra ou serviço

No contrato comum de obra ou de serviço, regido pela Lei 14.133/2021, a Administração contrata a execução e paga por ela. Na concessão, a empresa investe e se remunera, no todo ou em parte, pela exploração do serviço.

Por isso a PPP não pode ter como único objeto mão de obra, equipamentos ou obra pública (Lei 11.079, art. 2º, §4º). O contrato precisa envolver a prestação de um serviço ao longo do tempo.

Na PPP, a lei exige repartição objetiva de riscos, inclusive caso fortuito, força maior, fato do príncipe e álea econômica extraordinária (arts. 4º e 5º). A contraprestação pode variar conforme o desempenho do parceiro (art. 6º, §1º), e o pagamento acompanha a disponibilização do serviço (art. 7º).

A lei admite várias garantias para as obrigações de pagamento do município: vinculação de receitas, fundos especiais, seguro-garantia, garantias de organismos internacionais ou de instituições financeiras e fundo garantidor (art. 8º). Essas garantias pesam nas contas e entram na análise de capacidade fiscal.

A lei exige ainda uma sociedade de propósito específico para executar o projeto, e a Administração não pode ser titular da maioria do capital votante (art. 9º).

Quando cada modelo faz sentido

- **Concessão comum:** quando a tarifa cobrada dos usuários, com modicidade, sustenta o serviço e o investimento.
- **Concessão patrocinada:** quando a tarifa não basta e o município tem condições de assumir uma contraprestação por prazo longo.
- **Concessão administrativa:** quando o serviço é prestado à própria Administração ou não comporta tarifa, e o orçamento arcará com a remuneração.

A escolha também depende da lei local. Na concessão patrocinada em que mais de 70% da remuneração do parceiro vem do poder público, a Lei 11.079 exige autorização legislativa específica (art. 10, §3º). Cada município tem lei própria; confira a lei orgânica e a legislação local antes de decidir.

Fontes:
Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 (concessões e permissões de serviços públicos) — Presidência da República (Planalto) (planalto.gov.br)
Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004 (parcerias público-privadas), texto atualizado — Câmara dos Deputados — Legislação Informatizada (www2.camara.leg.br)

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 13 (1 nov. 2026)

CÂMARA EM FOCO

Cortes de sessões da câmara municipal: o que são e para que servem

Cortes de sessões da câmara municipal são vídeos curtos extraídos da gravação oficial, que mostram uma votação ou um debate com contexto e resultado. Servem para informar o cidadão com fidelidade ao que foi dito em plenário, sem substituir a…

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 13, art. 4 (1 nov. 2026)



Imagem ilustrativa

Cortes de sessões da câmara municipal são vídeos curtos, extraídos da gravação oficial, que mostram o essencial de uma votação ou de um debate. Servem para o cidadão saber, em poucos minutos, o que a Casa decidiu e como cada vereador se posicionou. Um corte bem feito informa; um corte mal feito distorce.

O que é um corte de sessão e o que ele não pode ser

O corte é um recorte editado da transmissão ou da gravação da sessão. Ele isola um momento com começo, meio e fim: a leitura da proposição, a discussão que se seguiu e o resultado da votação.

Também é preciso dizer o que o corte não é. Ele não substitui a ata, não substitui a transmissão completa e não é peça de propaganda de um vereador ou de um grupo.

A regra central é simples: quem assiste só ao corte deve sair com a mesma compreensão de quem assistiu ao trecho inteiro. Se o recorte muda o sentido de uma fala, deixa de ser informação.

Para que servem: informar sobre votações e debates

A sessão legislativa costuma durar horas, e as decisões importantes ficam diluídas em longos períodos de plenário. O corte devolve ao cidadão o que interessa: o que estava em pauta, o que foi dito de relevante e como a Casa decidiu.

Essa função conversa com a lógica da Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011). Entre as diretrizes da lei estão a publicidade como regra e a divulgação de informações de interesse público independentemente de pedido. Outra diretriz é o uso dos meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação.

A mesma lei determina que o acesso à informação seja franqueado em linguagem de fácil compreensão (art. 5º). Um vídeo curto, com título claro e legenda, é um caminho para honrar esse espírito, sem dispensar os canais oficiais da Casa.

Há ainda o efeito sobre o controle social. Quando o eleitor vê como o vereador votou, acompanha o mandato com base em fatos, e não em boatos de grupos de mensagens.

Formato, duração e legendas

Em regra, não há norma geral que fixe a duração ideal de um corte; confira o regimento da Casa. A escolha é editorial e depende do canal: o que funciona numa rede social pode ser curto demais para o portal da Casa.

Um critério prático é o assunto único. Cada vídeo trata de uma votação ou de um debate; se houver dois temas, produza dois cortes.

Legendas fazem parte do formato. Elas permitem acompanhar o vídeo sem som, ajudam quem tem deficiência auditiva e deixam claro o que foi dito. O W3C, que mantém o padrão internacional de acessibilidade na web, alerta que legendas automáticas só atendem à acessibilidade depois de editadas até ficarem corretas.

Inclua também uma tarja de identificação com o tema, o autor da proposição e o resultado da votação. Sem esses dados, o vídeo perde o contexto.

Fidelidade ao que foi dito e relação com a transmissão oficial

A fidelidade é o ponto em que a credibilidade da Casa se decide. O corte deve manter a fala no sentido original, incluir a pergunta ou o argumento que a motivou e mostrar o resultado.

A Constituição manda a administração pública obedecer, entre outros, aos princípios da impessoalidade e da publicidade (art. 37, caput). O § 1º do mesmo artigo exige que a publicidade dos órgãos públicos tenha caráter educativo, informativo ou de orientação social. Veda nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal.

Por isso, a escolha dos trechos precisa de critério e a edição não pode favorecer nem prejudicar ninguém. Cada corte deve apontar para a sessão completa de onde saiu.

A transmissão oficial e a ata continuam sendo o registro integral. O corte é a porta de entrada, e o link para a íntegra é a prova de que nada foi omitido.

Como aplicar na sua Casa, onde publicar e quando pedir apoio

O fluxo abaixo pode ser conduzido pela equipe da Casa ou apoiado por um serviço de cortes de sessões legislativas.

1. Defina por escrito quais decisões geram corte, como votações de projetos, vetos e prestação de contas.
2. Fixe um padrão de formato: duração, legenda, tarja de identificação e título descritivo.
3. Indique quem revisa o vídeo antes da publicação e quem autoriza.
4. Publique no portal da Casa, no canal de vídeo e nas redes sociais, sempre com o link da sessão completa.
5. Arquive o arquivo original sem edição, o corte publicado e o registro da aprovação.

O portal e o canal oficial são a base, porque pertencem à Casa e permanecem acessíveis. As redes ampliam o alcance, mas cada uma exige formato próprio; adapte a apresentação sem mudar o

conteúdo. Para a rotina de perfis, veja a gestão de redes sociais da câmara municipal.

Cada câmara tem lei orgânica e regimento interno próprios, que podem disciplinar a transmissão, a gravação e o uso das imagens. Confira a norma local antes de fixar o padrão.

Fontes:
Lei 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) — Planalto (planalto.gov.br)
Emenda Constitucional nº 19 (redação do caput do art. 37) — Planalto (planalto.gov.br)
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (texto original, art. 37) — Câmara dos Deputados (www2.camara.leg.br)
Captions/Subtitles (Making Audio and Video Media Accessible) — W3C Web Accessibility Initiative (w3.org)

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Media training para prefeitos e vereadores: o que se treina

Media training para prefeitos e vereadores é o treino prático de postura, voz, mensagens-chave e respostas a perguntas difíceis em rádio, TV, coletivas e redes. O objetivo é preparar quem fala pelo órgão a informar com clareza, com dados conferidos,…

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 13, art. 5 (1 nov. 2026)



Imagem ilustrativa

Media training para prefeitos e vereadores é o treino prático de falar com a imprensa: definir o que dizer, escolher como dizer e saber quando não é o momento, ou a pessoa certa, para responder. Não ensina a fugir de perguntas. Prepara o agente público para responder com clareza, dentro da sua competência e com dados conferidos.

O treino faz sentido porque a fala de quem ocupa cargo público nunca é só pessoal. Prefeito, secretário e vereador falam em nome de um órgão e de um mandato. A Constituição Federal determina que a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas tenha caráter educativo, informativo ou de orientação social, sem nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal (art. 37, §1º). O dispositivo trata de publicidade, não de entrevista, mas funciona como bússola: a conversa com o jornalista também deve informar o cidadão, e não promover a pessoa.

O que um programa de media training cobre

Um bom treino une técnica e conteúdo. A técnica é o método de comunicar; o conteúdo é o tema do órgão, com os dados verificados. Sem a segunda parte, o gestor fala bem sobre nada. Sem a primeira, fala mal sobre algo importante.

Um programa de media training para prefeitos, secretários e vereadores costuma passar por seis frentes:

- **Postura, voz e linguagem corporal:** como o entrevistado é percebido antes mesmo de dizer a primeira frase.
- **Mensagens-chave e respostas curtas:** poucas ideias centrais, ditas em linguagem simples.
- **Perguntas difíceis e simulações:** treino com perguntas incômodas, gravado e comentado.
- **Formatos:** rádio, televisão, entrevista coletiva e redes, cada um com seu ritmo.
- **Preparação do tema e dos dados:** o que será dito precisa estar conferido antes.
- **Avaliação e prática contínua:** um treino isolado envelhece depressa.

Vale dizer o que o treino não faz: não substitui a assessoria de imprensa, não cria fatos e não garante cobertura favorável. O capítulo do CDC sobre relacionamento com a mídia lembra que a imprensa não é um braço do órgão e que o gestor não deve esperar cobertura apenas positiva. O ganho está em responder melhor, e não em controlar o que será publicado.

Postura, voz e linguagem corporal

O manual de comunicação de crise e emergência dos Centros de Controle e Prevenção de Doenças dos Estados Unidos (CDC), conhecido como CERC, dedica um capítulo ao porta-voz. Ele descreve o que conta na comunicação não verbal: contato visual, expressões faciais adequadas, boa postura, voz firme e tom de conversa, com emoção sem exagero. O texto afirma ainda que o que importa é a conexão com o público, e não a aparência diante da câmera.

O mesmo capítulo traz orientações por formato. Na televisão, olhar para o repórter e não para a câmera, sentar-se ereto e evitar gestos amplos. No rádio, falar em tom normal, evitar vícios de linguagem e ser conciso. O manual foi escrito para emergências, mas essas regras valem para a rotina de qualquer gestor.

Mensagens-chave, respostas curtas e perguntas difíceis

Segundo o CERC, o ponto principal de uma fala deve caber em cerca de 30 segundos e em menos de 90 palavras. Em entrevista coletiva, as respostas não devem passar de dois minutos. Para televisão, o manual recomenda trechos de 10 a 20 segundos que façam sentido sozinhos, porque o trecho pode ser o único a ir ao ar.

Perguntas difíceis pedem ensaio. O capítulo recomenda antecipar perguntas e perguntas de acompanhamento, ensaiar as respostas com colegas, assistir a gravações de entrevistas anteriores e participar de treinamento de mídia. O manual da Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ) para assessorias de comunicação, em sua quarta edição, vai na mesma direção: recomenda simulação conduzida por jornalista e levar números, documentos e gráficos de apoio.

Rádio, TV, coletiva e redes: cada formato pede um treino

O ritmo muda conforme o veículo. A entrevista de rádio é curta e sonora. A de televisão é visual e editada. A coletiva

reúne vários veículos, e a pergunta de um colega pode mudar o rumo da conversa. Nas redes, a fala se desprende do contexto em minutos.

Como aplicar no seu órgão

1. **Liste** quem fala em nome do órgão e sobre quais temas.
2. **Reúna** os dados de cada tema e confira a fonte de cada número.
3. **Defina** até três mensagens para cada assunto prioritário.
4. **Simule** uma entrevista gravada, com perguntas difíceis, e assista à gravação com quem participou.
5. **Repita** o treino quando mudar o assunto, o porta-voz ou o formato.

Atenção: no período eleitoral, a comunicação de agentes públicos está sujeita a regras próprias. Confira a legislação eleitoral e a orientação da assessoria jurídica do órgão antes de planejar entrevistas e campanhas.

Fontes:
Constituição da República Federativa do Brasil, texto de publicação original (art. 37) — Câmara dos Deputados (www2.camara.leg.br)
CERC Manual, capítulo Spokesperson — CDC, Centros de Controle e Prevenção de Doenças dos EUA (cdc.gov)
CERC Manual, capítulo Working with the Media — CDC, Centros de Controle e Prevenção de Doenças dos EUA (cdc.gov)
Manual dos Jornalistas em Assessoria de Comunicação, 4ª edição — FENAJ, Federação Nacional dos Jornalistas (cópia hospedada pela Unesp) (unesp.br)

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Pareceres Técnico-Jurídicos Especializados
Análise fundamentada de questões administrativas, legislativas, funcionais e fiscais para subsidiar decisões de maior complexidade.

Defesa Técnica perante Tribunais de Contas
Apoio à elaboração de respostas a apontamentos, justificativas, manifestações e recursos, com organização dos fundamentos técnicos…

Estruturação de Contratos de Gestão com Organizações Sociais (OS)
Modelagem jurídica e mecanismos de fiscalização para áreas de saúde e cultura.

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 6 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 1, nº 13 (1 nov. 2026)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line